
가족기업의 성공적 승계를 위한 통합 승계 전략

Succession MasterPlan



2025. 11. 27

발표 : 김선화 박사 / (주)에프비솔루션즈 대표

1. 가업승계 실패의 이유는?

1. 대부분 '계획을 세우지 않는다'

- ❖ PwC·FFI 연구: 승계 실패 원인의 60~70%가 "무계획(no plan)"
- ❖ 시기가 임박해야 대응하는 사후적 접근
- ➔ 승계는 준비가 아니라 방치되는 경우가 많다

2. 후계자 교육·세금 등 '부분적 접근'

- ❖ 후계자만 키우거나 세금만 해결로 승계는 성공하지 않는
- ➔ 일부 영역만 해결하면 전체 승계는 실패할 수 있다.

3. 통합 로드맵 부재 - 지속 경영을 위한 통합 전략이 없음

- ❖ 대부분의 경영자는 "전체 지도 없이 조각만 해결" 노력
- ➔ 승계 준비의 전체 방향과 실행 순서를 설계하지 못한다.

2. 왜 통합 전략이 필요한가?

1. 승계는 '단일 과제가 아닌' 복합 전환이기 때문이다.

- ❖ 역할(창업자→후계자) 변화, 조직·문화 변화, 가족 내 커뮤니케이션 변화
지분·의사결정 구조 변화

➔ 여러 변화가 동시에 발생하는 복합 프로젝트이다.

2. 시스템 간 상호 연결성 때문에 '전체를 보는 관점'이 필수이다.

- ❖ 기업·가족·오너십·세대교체는 서로 영향을 미침

(예: 가족 갈등 → 후계자 정당성 → 조직 신뢰 → 경영 안정성)

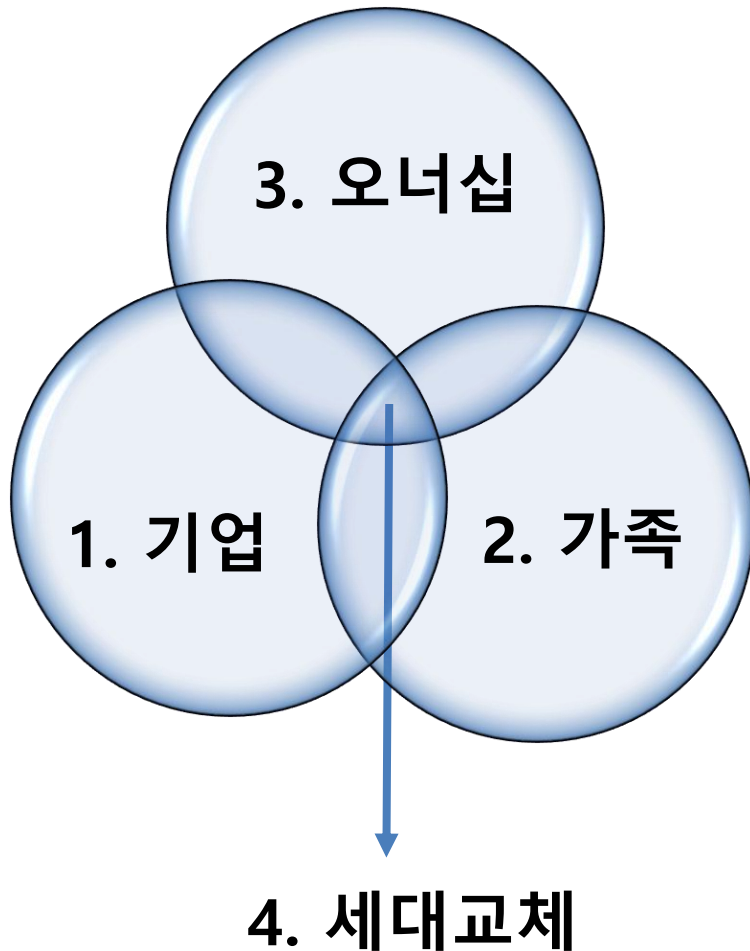
3. 지속 가능한 가족기업을 위해 '통합 전략이 유일한 해법'

- ❖ 승계는 기업·가족·오너십이 연결된 구조이기 때문에 전체 그림을 함께 설계

➔ 통합 전략이 유일한 해법이다.

통합적 승계전략 도출을 위한 이론적 배경

1. 이론적 배경 : 3 Circle 모델



- 3Circle Model의 핵심

서로 다른 세 시스템 간의 충돌 지점을 파악하고 조화로운 해결책을 찾는 청사진

- 모델의 한계점

3-Circle은 갈등을 설명하는 '구조적 지도'일 뿐, 기업승계를 성공시키는 '해결 전략'을 제공하지 못한다.

→ 각 부분 실천전략 포함한 모델 필요

2. 4대 테마와 8가지 전략 도출

4대 테마와 8가지 전략은 3-Circle에서 나타나는
기업·가족·오너십 및 세대교체의 과제를 실천 전략으로 구조화

4가지 테마	영역별 목표	8대 전략목표
1. 기업	지속가능한 기업	① 경영철학 ② 변화혁신
2. 가족	가족 간 신뢰와 화합	③ 가족화합 ④ 가족규정
3. 오너십	가족 소유권의 보존	⑤ 지배구조 ⑥ 상속계획
4. 세대교체	세대 간 성공적 리더십 이양	⑦ 후계육성 ⑧ 은퇴준비

- 참고 : 김선화, 가족기업의 지속가능성을 위한 통합적 관점: 3Circle 모델을 통한 가업승계 전략.
가족기업연구 제 4권, 제1호 2025년 6월(pp89-114)

3. 테마1. 기업 - 지속 가능한 경쟁력 확보

① 경영철학 계승

- 1.핵심가치 명문화
- 2.경영이념 스토리 정리
- 3.철학 기반 의사결정 기준 설정
- 4.가치 내재화 교육 운영
- 5.철학 반영한 조직문화 구축

② 변화혁신 전략

- 1.신사업 탐색 및 파일럿 운영
- 2.DX·스마트공장 등 디지털 전환
- 3.프로세스 표준화·매뉴얼 정비
- 4.혁신 TF 구성 및 실행 관리
- 5.외부 전문가·자문위원 활용

4. 테마2. 가족 - 분쟁예방과 화합을 위한 제도

③ 가족소통과 화합

1. 정기 가족회의 운영
2. 가족 공동의 비전 설정
3. 소통 규칙·대화 원칙 마련
4. 가족관계 교육·진단 도입
5. 가족 참여 기준·역할 명확화

④ 가족규정 제도화

1. 가족의 규범을 명문화(가족헌장)
2. 지분·배당·참여 기준 정립
3. 분쟁 해결 절차 사전 합의
4. 가족위원회 구성·운영
5. 차세대 교육·가문 계획 수립

5. 테마 3. 오너십 - 가족의 소유권 보존

⑤ 지배구조 설계

1. 경영·이사회·가족 역할 분리
2. 이사회 규정·운영체계 구축
3. 외부이사·자문위원제 도입
4. 주주협약 등 지배구조 명확화
5. 비상 승계 매뉴얼 마련

⑥ 상속 및 세금 전략

1. 사전증여특례 활용 계획
2. 가업상속공제 활용 계획
3. 지분구조 최적화(의결권 집중)
4. 상속세 재원 확보 전략 수립
5. 유언장, 신탁 등 오너십 보호 도구 활용

5. 테마4. 세대교체 - 성공적 리더십 이양

⑦ 후계자 육성

1. 후계자 역량 진단
2. 단계별 역할 확대 계획
3. 외부 경험·교육 제공
4. 후계자의 리더십 개발 및 내부 신뢰 구축
5. 경영자와의 소통 방식 점검

⑧ 경영자 은퇴준비

1. 은퇴 시점·역할 명확화
2. 의사결정권 단계적 이양
3. 전환기 공동 리더십 운영
4. 창업자 레거시 프로그램 설계
5. 은퇴 후 삶·활동 계획 수립

가업승계 진단도구 소개

4대 테마·8대 전략

Succession MasterPlan Diagnostic (SMD)

1. 진단도구 - 4대 테마 및 8가지 전략 모델

기업·가족·오너십·세대교체의 과제를 실천 전략으로 구조화



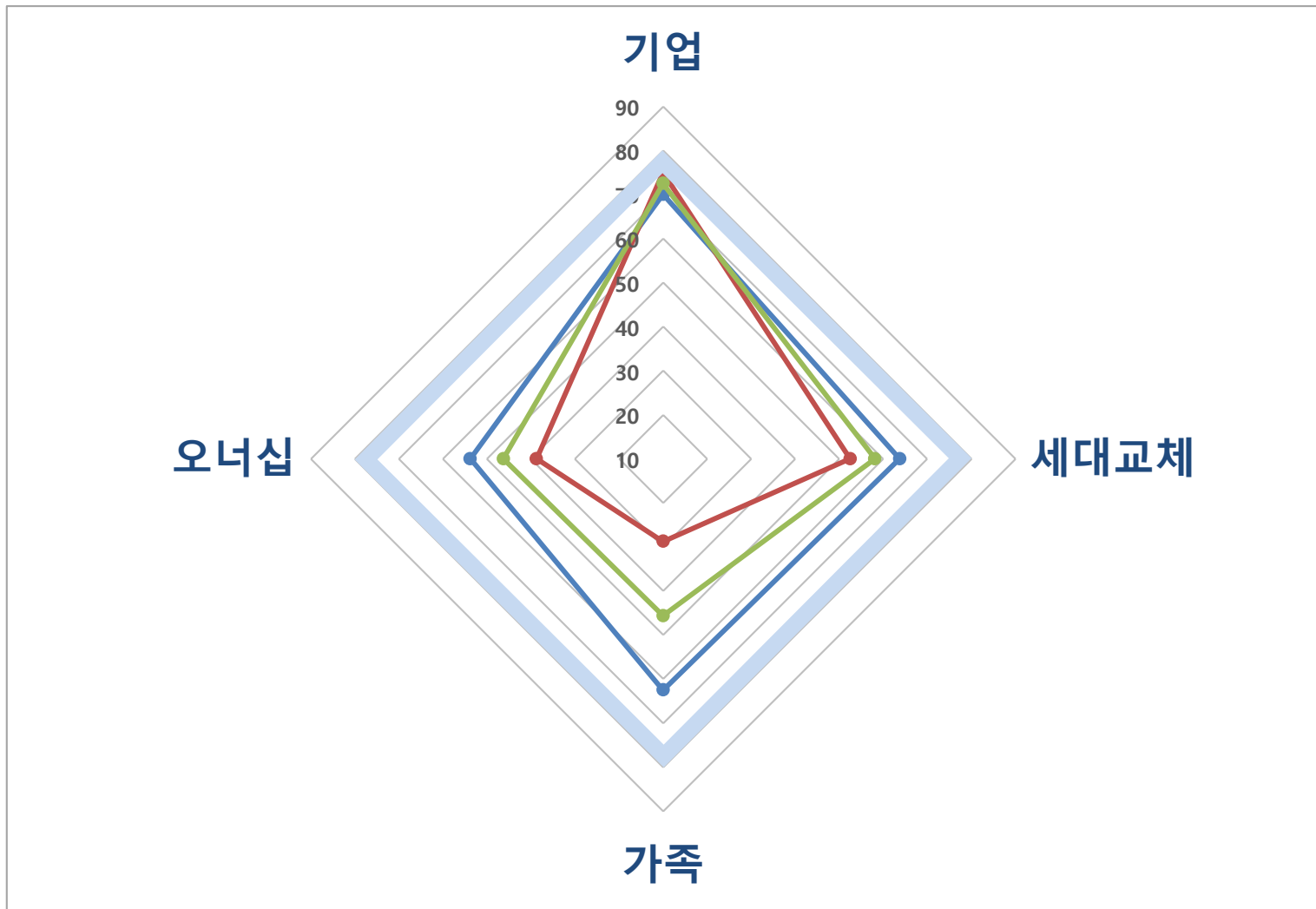
2. 진단도구(SMD) 소개

- 진단질문 : 1개 전략 당 8개의 진단 질문 (총 64개 질문)
- 대 상 : **중소기업 경영자, 후계자, 기업에 함께 일하는 가족 등**
- 진단방법 : On-Line 설문 및 보고서 발송 (현재 준비중)
- 진단보고 : 4대 테마 및 8가지 전략 진단 및 결과 해석
1인 이상 설문시 GAP 보고서 추가
전략과제 도출 및 우선순위 선정
가업승계 종합계획 수립

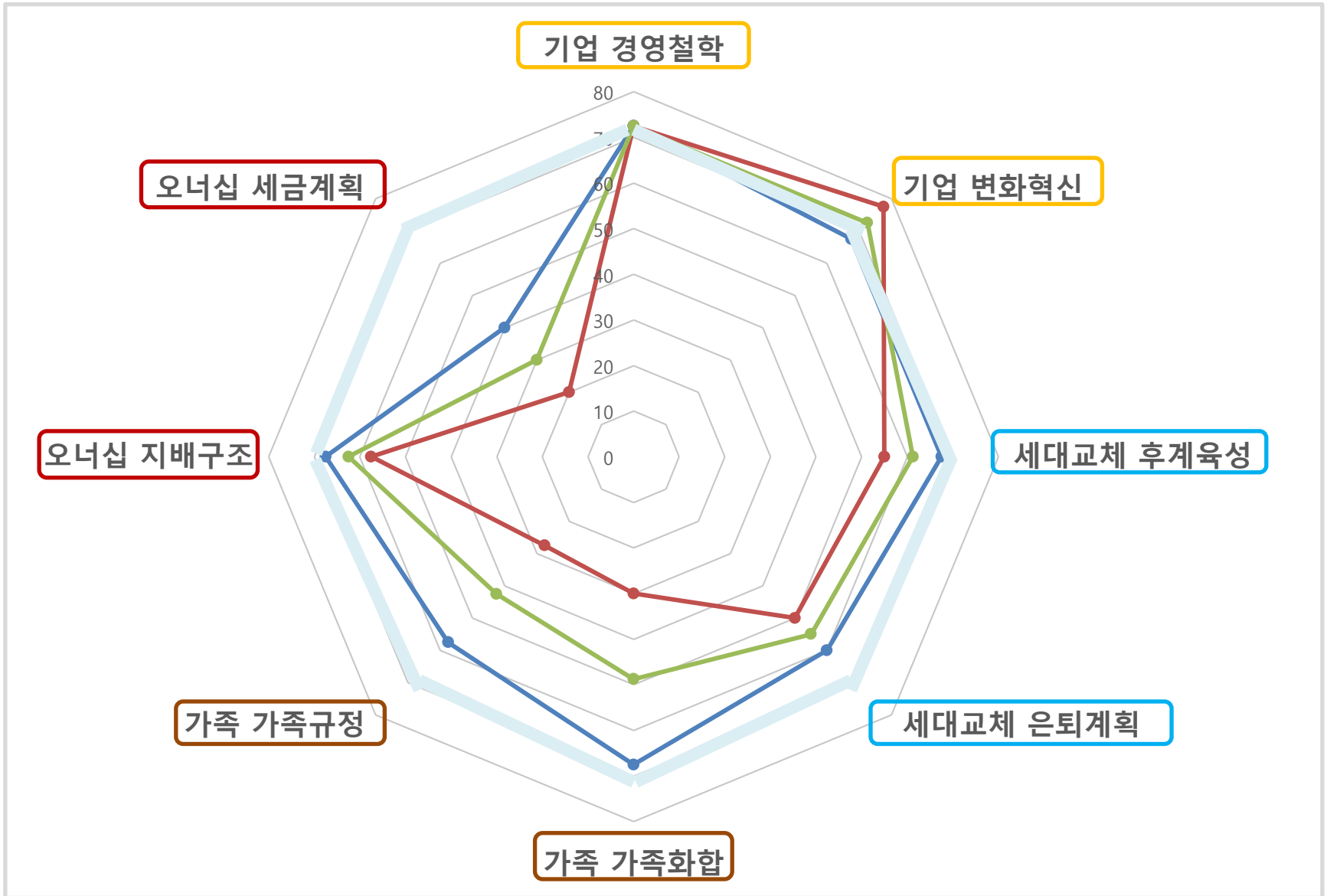
4대 핵심테마	8가지 핵심전략(진단항목)	주요 역할 및 목표
기업	① 경영철학 ② 변화혁신	기업의 정체성 유지 및 미래 성장동력 확보
가족	③ 가족화합 ④ 가족규정	갈등예방 및 가족화합과 규율을 통한 위함관리
오너십	⑤ 지배구조 ⑥ 상속계획	경영권 안정화 및 최적의 세무전략 실행
세대교체	⑦ 후계육성 ⑧ 은퇴계획	경영자의 안정적 퇴진과 후계자의 성공적 안착

3. 4대 테마 진단결과 사례

◆ 사례기업 : 매출 500억원 규모 중소기업, 설문 대상자 : 형제(2명)



4. 8대 전략 부분 진단결과



5. 8대 전략 부분 진단요약 및 해석

테마	전략	형	제	평균	등급	현황 요약 해석
기업	경영철학	73	73	73	양호 ●	가치고유체계 확보
	변화혁신	68	78	73	양호 ●	변화 대응 노력 긍정적
가족	가족화합	68	30	49	위험 ●	가족간 소통 부족으로 신뢰 약화
	가족규정	58	28	43	위험 ●	가족규정 부재로 갈등 위험 내재
오너십	지배구조	68	58	63	보통 ●	지배구조체계 제도화 미진
	세금계획	40	20	30	위험 ●	상속세 등 세금 대책 부재
세대교체	후계육성	68	55	61	보통 ●	육성체계 보완 필요
	은퇴계획	60	50	55	취약 ●	은퇴준비 미흡

❖ 등급 : 우수 ● 양호 ● 보통 ● 취약 ● 위험 ●

6. 가족간 점수차이에 대한 분석(GAP분석)

점수차이 해석 및 리스크

테마	전략	형	제	4대/8대 GAP		갈등 리스크	리스크 설명
기업	경영철학	73	73	0	5	매우 낮음 ●	위험 거의 없음
	변화혁신	68	78	10		낮음 ●	갈등 가능성 낮음
가족	가족화합	68	30	38	34	매우 높음 ●	높은 분쟁 가능, 즉시 위험
	가족규정	58	28	30		높음 ●	갈등 위험 높음, 조치 필요
오너십	지배구조	68	58	10	15	낮음 ●	갈등 발생 가능성 낮음
	세금계획	40	20	20		중간 ●	장기 갈등 리스크 잠재
세대교체	후계육성	68	55	13	11	낮음 ●	갈등 가능성 낮음
	은퇴계획	60	50	10		낮음 ●	갈등 가능성 낮음

❖ 리스크 수준 : 매우 낮음 ● 낮음 ● 중간 ● 높음 ● 매우 높음 ●

7. 결론 요약

1. 가업승계 실패의 원인은 '계획 부재'와 '부분적 접근'

- 후계자·세금·가족 문제 중 하나만 해결해도 전체 승계는 성공하지 않음

2. 승계는 조직·가족·지분이 동시에 변화하는 '복합적 전환'

- 개별 이슈 해결만으로는 지속 가능한 승계를 만들 수 없음

3. 성공적 세대교체를 위해서는 '통합적 관점의 전략' 필수

- 기업·가족·오너십·세대교체를 함께 다루는 전략만이 성공적 승계를 완성